Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 143 (1977)

Heft: 5

Artikel: Menschenführung im Militär (1. Teil)

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-50934

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Menschenführung im Militär (1. Teil)

«Nach meiner Auffassung wird die nächste große Entdeckung in unserem Bereich kein neues Gerät, sondern vielmehr eine Methode zur Motivierung, Führung und Förderung des Menschen sein», sagte US-General Ross. Und weiter: «Wir stecken hier erst in den Anfängen ... Wir sollten uns nicht über Panzer, Hubschrauber, Kanonen und Bulldozer den Kopf zerbrechen, wir sollten uns vielmehr Gedanken machen über den Menschen, der sie bedient, reinigt und instand setzt.» – Deshalb publizieren wir einige Hinweise und Leitsätze, wie der militärische Vorgesetzte sein soll und wie er zu führen hat, aus der amerikanischen Heeresvorschrift «Field Manual[1]». Denn in der Schweiz sucht man oft vergeblich nach schriftlichen Unterlagen über moderne militärische Führung. ewe

Autorität

Jede aufgabenorientierte Organisation operiert auf der Grundlage von Autorität, die sie an bestimmte Personen überträgt. Echtes Führertum jedoch ist die Kunst, Einfluß auf andere zu gewinnen ohne Anwendung von Autorität oder gar körperlicher Kraft. Anders ausgedrückt, **ist Führung die Fähigkeit, andere zu veranlassen, bestimmte Ziele bereitwillig als ihre eigenen anzusehen** und mit vollem Herzen an der Erreichung dieser Ziele zu arbeiten. Ein Faktor ist dabei die Stellung innerhalb der Gruppe sowie die Autorität, die mit dieser Stellung verbunden ist. Dies ist jedoch nur ein Element im gesamten Führungskomplex. Eine Führung, die hauptsächlich auf Stellung und Autorität basiert, erweist sich auf die Dauer als unwirksam.

Der militärische Führer ist letztlich für alle getroffenen Entscheidungen verantwortlich. Er muß Faktoren, die die Durchführung seines Auftrages beeinflussen, voll in Rechnung stellen. Folglich muß er notwendigerweise manchmal sehr bestimmt in seiner Haltung sein.

Weil Aufgaben von Menschen durchgeführt werden, hängen Erfolg oder Mißerfolg von der Fähigkeit des Führers ab, sich auf sinnvolle Weise mit anderen zu identifizieren, **das «Warum» des menschlichen Verhaltens zu verstehen und dieses Verständnis in Führungsverhalten zu übertragen.** Ein Führer braucht kein Psychologe zu sein, aber er muß ein klares und richtiges Verständnis für seine Männer und deren Haltungen, Bestrebungen und Beweggründe haben. Um gut zu führen, muß er ständig darum bemüht sein, eine Ausgewogenheit herzustellen zwischen den Aufgaben seiner Einheit und den Interessen seiner Männer.

Konzept

Das höchste Ziel des militärischen Führers wird immer die erfolgreiche Durchführung seines Auftrages sein. Im Bestreben, dieses Ziel zu erreichen, muß er die volle persönliche Verantwortung für alle seine Entscheidungen übernehmen. Es können dabei Situationen entstehen, in denen der Führer Befehle erteilen muß und die Beteiligung seiner Untergebenen am Entscheidungsfindungsprozeß einschränken. Aber selbst dann sollte die persönliche Lage der Soldaten nicht ignoriert werden. Der Führer muß immer und zuallererst daran denken, daß **Befehle von den Menschen durchgeführt werden müssen, aus denen die Einheit besteht.** Wenn sie bereitwillig und aus vollem Herzen ihren Anteil an der Durchführung dieser Aufträge beitragen sollen, muß der Vorgesetzte jede vernünftige Anstrengung machen, um ihre Lage zu berücksichtigen.

Zu oft konzentrieren militärische Vorgesetzte ihre Bemühungen unnötig auf kurzgesteckte Ziele auf Kosten ihrer Untergebenen. Auf die Dauer muß dies sowohl für den Soldaten als auch für die Einheit nachteilig sein. Auf der anderen Seite bedeutet wirksame Führung, den **Auftrag mit einem Mindestaufwand an Zeit und Anstrengung** und einem angemessenen Abwägen zwischen Einheit, Gruppe und den Forderungen und Interessen der einzelnen Soldaten durchzuführen.

Ausbildung zum militärischen Führer

Führungsfähigkeiten zu entwickeln ist eine zweifache Aufgabe.

– Die erste – das Erlernen von Führungsgrundsätzen und -verfahren und

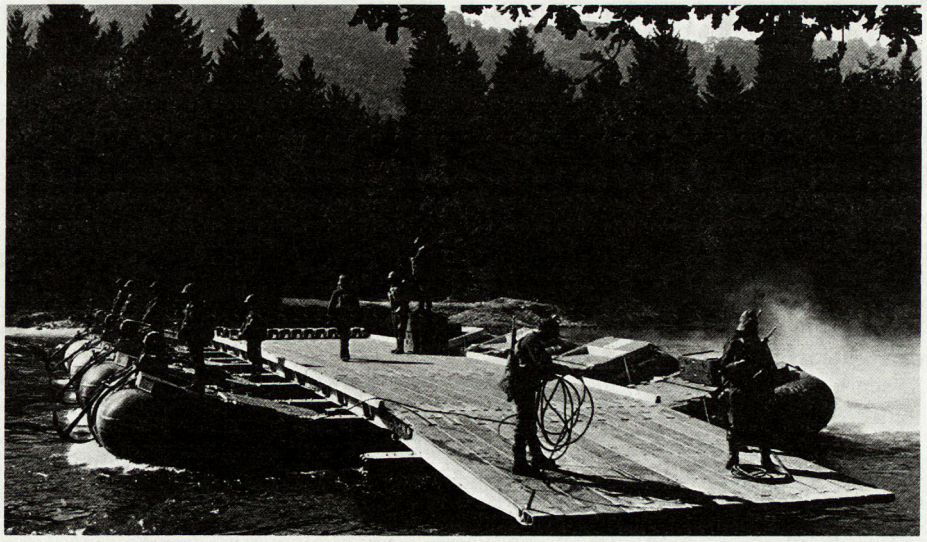

Bild 1. Ein Führer braucht kein Psychologe zu sein, aber er muß ein klares und richtiges Verständnis für seine Männer und deren Haltungen, Bestrebungen und Beweggründe haben. Um gut zu führen, muß er ständig darum bemüht sein, eine Ausgewogenheit herzustellen zwischen den Aufgaben seiner Einheit und den Interessen seiner Männer.

der Aspekte des menschlichen Verhaltens – kann **schulmäßig** an Hand von Textbüchern, Fallstudien und Übungen mit verteilten Rollen durchgeführt werden.
– Die zweite Aufgabe – die Anwendung des Erlernten – kann **nur in der Praxis** stattfinden.

Die beiden Aufgaben ergänzen und stützen sich gegenseitig. Nach dem Studium kann der Führer seine Kenntnisse in seiner Einheit anwenden, sei es im Feldeinsatz oder in der Garnison. Treten Situationen auf, die ihm **Schwierigkeiten** bereiten, sollte er sich wieder an seine Textbücher halten, Weisungen von seinem Vorgesetzten erbitten und das Problem mit anderen diskutieren. Nur auf diesem Weg kann er aus seinen Erfahrungen Nutzen ziehen.

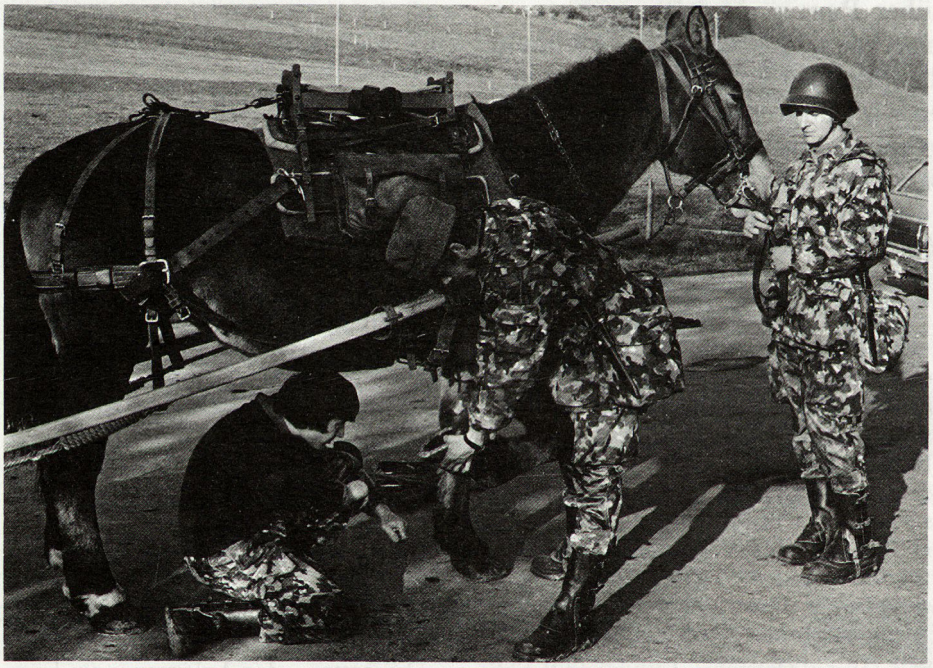

Bild 2. Zu oft konzentrieren militärische Vorgesetzte ihre Bemühungen unnötig auf kurz gesteckte Ziele. Schuhputzen ist nötig – doch zu seiner Zeit. Die Frage muß immer lauten: Was ist für wen, wann, wie lange richtig? Ist etwas anderes dringlicher?

Befehlsgewalt

Befehlsgewalt ist die Autorität, die eine Person in den Streitkräften nach dem Gesetz kraft ihres Dienstranges oder -grades und ihrer Dienststellung oder Position gegenüber Untergebenen ausübt. Was bedeutet das für den Offizier oder den Unteroffizier? Sie liefert die legale Basis zur Ausübung einer umfassenden Tätigkeit in Führung und Leitung und hängt von der Dienststellung ab, die er einnimmt. **Befehlsgewalt basiert zuallererst auf Autorität, die über eine Befehlskette weitergeleitet wird.** Autorität ist die legitime Befugnis eines Führers, seinen Untergebenen Weisungen zu erteilen oder Maßnahmen innerhalb seines Aufgabenbereiches zu ergreifen. **Verantwortung ist ein fester Bestandteil der Autorität des Führers.** Alle Angehörigen des Heeres sind moralisch und nach dem Gesetz für ihre Handlungsweise verantwortlich. Außerdem müssen die Führer ihre Autorität ausüben, um ihren Auftrag auszuführen.

Management

Management bedeutet das Planen, Organisieren, Koordinieren, Anweisen und Kontrollieren von Menschen, Material, Zeit und Geld zur Erfüllung des Auftrages der Dienststelle.

Wie aus dieser Definition hervorgeht, **befaßt sich der Vorgesetzte mit allen Tätigkeiten seiner Einheit.** Wenn er nicht in der Lage ist, jede Tätigkeit persönlich zu überwachen, delegiert er seine Befehlsgewalt und setzt somit seine Untergebenen ein, um ihn bei der Erfüllung des Auftrages zu unterstützen.

Führung

Es gibt viele Definitionen des Begriffes Führung. Diese Definitionen haben zwei gemeinsame Elemente: die **Durchführung eines Auftrages** oder einer Aufgabe und den **Einfluß eines Menschen, des Führers,** auf einen anderen Menschen oder auf eine Gruppe von Menschen. Wenn diese Definitionen zu einer zusammengefaßt werden, die sich direkt auf die militärische Führung bezieht, so können wir sagen:

Militärische Führung ist der Vorgang, Menschen so zu beeinflussen, daß sie den Auftrag erfüllen.

Auftreten des Soldaten

Das Auftreten eines Mannes drückt sich in seiner äußeren Erscheinung, seiner Haltung, seinem Betragen und seinem Benehmen aus. **Das Auftreten des militärischen Führers prägt den Maßstab,** der sich auf Untergebene, Gleichgestellte und Vorgesetzte gleichermaßen auswirkt. Seine Haltung sollte straff, seine äußere Erscheinung sowie der Zustand seiner Kleidung und seiner Ausrüstung sollten vorbildlich sein. Seine äußere Erscheinung und seine ganze Art sollten Bereitschaft, Energie und Tüchtigkeit widerspiegeln und Vertrauen einflößen. Durch die Kontrolle von Stimme und Bewegungen kann er einen festigenden und beruhigenden Einfluß auf seine Umgebung ausüben. Es gibt wenig Faktoren, die die Moral der Truppe mehr stärken als die Erkenntnis, daß ihr Führer in vollem Bewußtsein der Schwierigkeit einer Lage weder Aufregung zeigt, noch aufgeregt handelt. Gute Vorgesetzte wissen, daß ihr Selbstvertrauen, ihr Vertrauen in die Truppe, die Ausrüstung und den guten Ausgang einer Sache sich in ihren Männern widerspiegelt.

Mut

Mut ist eine geistige Eigenschaft, die Angst vor Gefahr oder Kritik eingesteht, aber einen Mann befähigt, trotz dieser Angst mit Gelassenheit und Entschlossenheit sein Ziel zu verfolgen. **Mut ist eine Geisteshaltung,** die einem Mann die Kontrolle über die Angst verleiht und ihn befähigt, Verantwortung zu übernehmen und in einer bedrohlichen Lage richtig zu handeln. **Mut gibt es sowohl im moralischen als auch im physischen Sinne.** Moralischer Mut heißt erkennen, was richtig ist, und dafür einzustehen, trotz öffentlichem Mißfallen. Ein Vorgesetzter, der moralischen Mut besitzt, wird seine Fehler zugeben, aber er wird auch seine Entscheidungen durchsetzen, wenn er davon überzeugt ist, daß er recht hat. Um Mut zu erlangen und Mut zu zeigen, sollte der Vorgesetzte prüfen und erkennen, wie er reagiert, wenn er Angst hat, und diese Angst dann unter Kontrolle bringen, indem er sich zur Selbstdisziplin und zur Ruhe zwingt. Er muß methodisch denken und sich davor hüten, ein Mißgeschick zu übertreiben. Er muß trotz allgemeiner Mißbilligung einstehen für das, was richtig ist, und Tadel hinnehmen, wenn er sich geirrt hat.

Bild 3. Mut ist eine geistige Eigenschaft, die einem Soldaten die Kontrolle über die Angst verleiht.

Entschlußkraft

Der Vorgesetzte sollte in der Lage sein, Entschlüsse schnell zu fassen und in klarer, einprägsamer Form auszudrücken. **In vielen Situationen gibt es mehr als nur eine Lösung.** Der kluge Vorgesetzte beschafft sich alle Fakten, wägt sie gegeneinander ab und faßt dann ruhig und schnell einen vernünftigen Entschluß.

Entschlußkraft ist weitgehend eine Frage der Praxis und Erfahrung. Der Vorgesetzte sollte auch daran denken, daß viele vernünftige Ideen aus den Reihen von Untergebenen kommen. Wenn es angebracht ist, sollte er die Meinung seiner Untergebenen einholen. Eine positive Einstellung, keine Zeitverschwendung, Objektivität, rechtzeitige Analyse und eine vernünftige Beurteilung der Meinung der anderen – all das trägt dazu bei, den Entschluß des Vorgesetzten zu fördern.

Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit – die Gewißheit korrekter Pflichterfüllung – ist eine Eigenschaft, die der Vorgesetzte entwickeln muß. **Bei einem zuverlässigen Vorgesetzten kann man sich darauf verlassen, daß er jeden Auftrag mit bereitwilliger Hingabe erfüllt.** Diese rückhaltlose und freiwillige Unterstützung von Verfahren und Befehlen in der Befehlskette bedeutet keinen blinden Gehorsam. Die meisten Vorgesetzten werden Vorschlägen ihrer Untergebenen Gehör schenken; wenn aber der Truppenführer einmal eine Entscheidung getroffen hat, muß der Untergebene sie voll und tatkräftig unterstützen.

Ein Vorgesetzter mit ausgeprägtem Pflichtgefühl wird sich ständig nach bestem Kräften um einen **hohen Leistungsstandard** bemühen. Er wird ferner auch seine persönlichen Interessen den militärischen Erfordernissen unterordnen.

Beispiel

Der Vorgesetzte setzt den Maßstab für die Truppe am wirksamsten durch sein Beispiel. Deshalb muß der Vorgesetzte ein ausreichendes, wenn nicht gar ein noch **höheres Maß an Ausdauer** aufweisen. Er kann seine Ausdauer und Widerstandskraft durch regelmäßige Teilnahme an anstrengender körperlicher und geistiger Tätigkeit erhöhen. Häufige selbst auferlegte Tests können dem Vorgesetzten als Maßstab für den Grad seiner Ausdauer dienen. Selbstdisziplin und Seelenstärke sind eine wesentliche Voraussetzung für die Erhöhung und die Erhaltung der Ausdauer.

Begeisterungsfähigkeit

Begeisterungsfähigkeit manifestiert sich in aufrichtigem Interesse und Eifer bei der Ausübung des Dienstes. Das erfordert eine **optimistische und positive Einstellung des Vorgesetzten.**

Dieser muß daher bereitwillig die Herausforderung seines Berufes annehmen und entschlossen sein, sein Bestes zu geben. Wenn er diese Einstellung hat, wird es leichter für ihn sein, seine Truppe auf einen hohen Leistungsstand zu bringen. Ob bei der Ausbildung oder im Gefecht – **begeisterungsfähige Truppen sind sehr viel besser geeignet für die Erfüllung eines Auftrags.** Eine äußerst wichtige Maßnahme, in den Männern Begeisterung zu wecken, ist die Erläuterung des «Warum» für das Handeln des Vorgesetzten. Wenn Soldaten einen Auftrag verstehen und daran glauben, tun sie meistens ihr Bestes, um diesen Auftrag zu erfüllen.

Um Überanstrengungen zu vermeiden, lege täglich kurze Pausen der Entspannung ein. Ziehe Nutzen aus Erfolg. Begeisterung wirkt ansteckend, und nichts fördert Begeisterung mehr als der Erfolg einer Einheit oder eines einzelnen.

Rechtschaffenheit

Zur Rechtschaffenheit gehören **Aufrichtigkeit und Festigkeit in moralischen Grundsätzen sowie Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit.** Bei den Streitkräften ist das Leben von Tausenden in die Hände von wenigen Vorgesetzten gegeben. Deren Integrität muß über jeden Zweifel erhaben sein. Ehrlichkeit, Pflichtgefühl und moralische Grundsätze müssen ihnen über alles andere gehen. Meldungen vom Führer der kleinsten Einheit an höchste Kommandobehörden müssen genaue Tatsachen enthalten, weil auch eine anscheinend unwichtige Meldung von größter Bedeutung sein kann. Umfassende Lagebeurteilungen und Planungen auf hoher Kommandoebene sind nicht möglich ohne **genaue Informationen,** die über den gesamten Befehlsweg geliefert worden sind.

Ein Vorgesetzter, der sich als unzuverlässig oder von fragwürdiger Integrität erweist, ist für die Streitkräfte nicht brauchbar.

Gerechtigkeit

Der militärische Vorgesetzte erteilt Lob und verhängt Strafen. **Unparteilichkeit ist Voraussetzung in allen Situationen, die ein Urteil erfordern.** Eine Voreingenommenheit in diesem oder jenem Sinne ist nicht tragbar.

Jede Entscheidung, die von einem Vorgesetzten getroffen wird, ist eine Prüfung seines Gerechtigkeitssinns, und wird von Untergebenen und Vorgesetzten gleichermaßen beobachtet. Ein unbedachter Fehler kann den in vielen Monaten aufgebauten Ruf der Gerechtigkeit zerstören. Wenn der Vorgesetzte mit einer Situation, die eine gerechte Entscheidung verlangt, konfrontiert wird, muß er unparteiisch und konsequent sein und schnell handeln. Wenn es sich um einen Verstoß gegen die Disziplin handelt, muß jeder Fall individuell gesehen werden.

Gerechtigkeit wirkt sich auch bei **Auszeichnungen** positiv aus. Der tüchtige Vorgesetzte wird es erkennen, wenn Untergebene eine Belobung oder Auszeichnung verdienen. Der Vorgesetzte, der nur Strafen verhängt, zerstört die Moral seiner Einheit. Ebenso schädlich für die Moral der Truppe ist aber auch der Vorgesetzte, der Günstlinge hat.

Fortsetzung in ASMZ Nr. 6/1977

[1] Die deutsche Übersetzung wurde den Heften 1, 2 und 3/1977 der «Information für die Truppe», herausgegeben vom Bundesministerium der Verteidigung in Bonn, entnommen.